

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang terkait dengan ini dapat dilihat pada table berikut:

1. Penelitian dari Hardian (2015) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan studi pada karyawan tetap Service Center Panasonic Surabaya menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan bantuan *SPSS*. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian dari Averus (2018) yang meneliti tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai studi pada Rumah Sakit di Kota Palu menggunakan analisis korelasi *product moment*, determinasi dan koefisien korelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan rumah sakit berpengaruh terhadap kinerja perawat.
3. Penelitian dari Desi (2018) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Sungai Penuh, menggunakan analisis regresi linier berganda dan juga menggunakan Uji Hipotesis F dan t. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengawasan mampu mempengaruhi kinerja pegawai pada Kejaksaan Negeri Sungai Penuh.

4. Penelitian dari Siswanti (2018) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi studi pada Bank Lampung menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan terbukti motivasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian dari Nurohman (2016) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengendalian Operasi Kereta Api (PUSDALOPKA) DAOP 6 Yogyakarta menggunakan non probabilitas sampel yaitu sampling jenuh, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan.
6. Penelitian Zahra (2018) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan kerja sebagai variabel moderasi pada UD Shandy Mojokerto menggunakan regresi MRA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Posisi peneliti saat ini membandingkan dengan penelitian terdahulu. Dari hasil penelitian terdahulu telah diuraikan diatas, penulis telah menemukan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang ini adalah :

1) Pada penelitian Hardian (2015) telah ditemukan kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variable gaya kepemimpinan, dan variabel kinerja. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada alat analisis data, yang digunakan penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan yang digunakan peneliti sekarang adalah teknik analisis MRA (*Moderated Regression Analysis*) dan teknik analisis Rentang Skala.

2) Pada penelitian Averus (2018) telah ditemukan kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variabel pengawasan, dan variabel kinerja. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada alat analisis data, yang digunakan penelitian terdahulu menggunakan analisis korelasi product moment, determinasi dan koefisien korelasi, sedangkan yang digunakan peneliti sekarang adalah teknik analisis MRA (*Moderated Regression Analysis*) dan teknik Rentang Skala.

3) Pada penelitian Desi (2018) ditemukan kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variabel gaya kepemimpinan, variabel pengawasan dan variabel kinerja. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah analisis regresi linier berganda, sedangkan yang digunakan peneliti sekarang adalah teknik analisis MRA (Moderated Regression Analysis) dan analisis teknik Rentang Skala.

4) Penelitian yang dilakukan oleh Siswanti (2018) telah ditemukan kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variabel gaya kepemimpinan, variabel kinerja, dan variabel moderasi. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variabel motivasi, peneliti sekarang menggunakan variabel pengawasan kerja.

5) Penelitian yang dilakukan oleh Nurohman (2016) telah ditemukan kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variabel gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja, menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel disiplin kerja, menggunakan nonprobabilitas sampel yaitu sampling jenuh,

sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan total sampling secara keseluruhan.

B. Teori dan Kajian Pustaka

1. Kinerja

1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut menurut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kelompok.

Menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja atau prestasi adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Jackson (2011:62) kinerja adalah sebuah proses terstruktur formal yang digunakan untuk menilai, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap pekerja yang berdasarkan pada job related, perilaku dan hasil kinerja.

Kinerja menurut Ruky yang dikutip oleh Mangkunegara (2010:06) adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh beberapa variable kinerja karyawan atau perusahaan. Suharsono (dalam Hamid, 2014:110) mengemukakan bahwa kemampuan atau kecakapan (*ability*) pemimpin merupakan salah satu factor yang penting dalam meningkatkan kinerja seseorang dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dan kecakapan atau kemampuan pemimpinnya untuk mengarahkannya.

Selanjutnya menurut Troena (dalam Hamid, 2014:110) diketahui bahwa factor-faktor yang mempengaruhi secara langsung kinerja tenaga kerja adalah

disiplin kerja, pendidikan dan pengalaman, sarana kerja lingkungan kerja serta social ekonomi. Sedangkan factor yang tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja adalah upah dan tanggungan keluarga.

Menurut Widodo (dalam Hamid, 2014:110) kinerja seorang karyawan ditentukan oleh tingkat penyelesaian tugas secara optimal, ketetapan waktu yang sudah ditentukan organisasi atau perusahaan, serta pengembangan karyawan. Begitu pula menurut Zulkifli (dalam Hamid, 2014:110) menemukan pekerja yang memiliki harapan untuk meraih penghasilan yang lebih tinggi akan lebih termotivasi, berkomitmen tinggi serta loyal, terhadap tempat mereka bekerja sehingga akan berdampak pada prestasi kerja atau kinerja yang lebih baik.

Menurut Mangkunegara (2001:70) factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas pribadi, karakteristik atau sifat-sifat pribadi. Contoh : kepercayaan, kreativitas, kemampuan verbal dan kepemimpinan.
- b. Job yang berhubungan dengan tingkah laku. Beberapa factor ini antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja dan keterampilan kerja.

1.3 Indikator Kinerja

Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kemampuan bekerjasama yang dituntut suatu pekerjaan (Mangkunegara, 2007).

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan umum perusahaan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh karyawan dalam satu periode tertentu yang dapat dilihat dari hasil kerja dalam menggunakan waktu dan kecepatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat efektifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk hal yang lain.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan organisasi, seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama, kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan (Rivai, 2013:3). Menurut Thompson (2008), ada 3 pendekatan kepemimpinan yaitu :

1. Pendekatan Ciri (Trait Theory)

Teori kepemimpinan ini berfokus pada analisis karakteristik mental, fisik, motivasi dan social untuk mendapatkan lebih banyak pemahaman tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum. Pendekatan ini berdasarakan asumsi bahwa beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

2. Pendekatan Perilaku (Behavior)

Teori ini berfokus pada perilaku para pemimpin daripada karakteristik mental, fisik dan social mereka. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku nya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku

tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Pendekatan teori perilaku ini bertolak belakang dengan Teori Great Man (Teori Orang Hebat) yang mengatakan seorang pemimpin adalah dibawa dari lahir dan tidak dapat dipelajari. Teori perilaku ini menganggap bahwa kepemimpinan yang sukses adalah didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari dan bukan hanya dari bawaan sejak lahir.

3. Pendekatan Kontingensi (Contingency Theory)

Teori Kontingensi beranggapan bahwa tidak ada cara yang paling baik untuk memimpin dan menyatakan bahwa setiap gaya kepemimpinan harus didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Berdasarkan teori kontingensi ini, seseorang mungkin berhasil tampil dan memimpin sangat efektif di kondisi, situasi dan tempat tertentu, namun kinerja kepemimpinan nya akan menurun apabila dipindahkan ke situasi dan kondisi lain atau ketika factor disekitar nya telah berubah. Teori kontingensi ini juga sering disebut dengan Teori Situasional. Pendekatan situasional menekankan penting nya factor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal.

2.1 Pengetian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebuah hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Ada beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli, yaitu:

- 1) Rivai (2012:42) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.
- 2) Thoha (2010:49) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

3) Kartono (2008:34) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain.

4) Supardo (2006:4) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Menurut Robbins (2006) macam-macam gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4 macam yaitu:

1) Kepemimpinan Kharismatik

Adalah kepemimpinan yang membuat para bawahan terpicu oleh kemampuan pemimpin yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi para bawahan mereka dengan mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga bawahan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa pegawai dapat mencapai kinerja dengan baik, hal tersebut membuat bawahan semakin percaya diri dan semangat dalam bekerja. Kemudian pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar bawahan dapat meniru. Pemimpin kharismatik memiliki

karakteristik tersendiri yang dapat membedakan pemimpin kharismatik dan non kharismatik, yaitu:

1. Visi dan artikulasi, ditunjukkan dengan memiliki sasaran ideal yang memiliki harapan masa depan yang lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
2. Resiko personal, dilakukan dengan bersedia menempuh resiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk membuat perubahan.
3. Peka terhadap lingkungan, mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
5. Perilaku tidak konvensional, pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

Karakter tersebut biasanya dimiliki oleh pemimpin kharismatik dan hal tersebut yang membedakan antara pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pegawai yang bekerja kepada pemimpin kharismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan semaksimal

mungkin karena hal tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka sebab karyawan menyukai pemimpinnya.

2) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan bawahan. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu bawahan mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir bawahan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bersemangat dalam bekerja dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk lebih dari yang diharapkan, dengan meningkatkan tingkat pemahaman bawahan akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, membuat bawahan mengalahkannya kepentingan sendiri demi organisasi atau tim, dan menggerakkan bawahan untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi. Menurut Antonakis (2012) pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang

kuat bagi bawahan. Bawahan menghubungkan dirinya dengan pemimpin dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standard yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Pada intinya factor karisma mendeskripsikan orang yang khusus dan yang ining membuat orang lain mengikuti visi yang mereka utarakan. Factor motivasi yang menginspirasi, factor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada bawahan, menginspirasi mereka leawat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada praktiknya, pemimpin yang menggunakan symbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih dari pada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka. Factor rangsangan intelektual, factor ini mencakup kepemimpinan yang merangsang bawahan untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Jenis kepemimpinan ini mendukung bawahan ketika mencoba pendekatan baru dan mendorong bawahan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati-hati. Factor pertimbangan yang diadaptasi, faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka

mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu bawahan tumbuh lewat tantangan pribadi.

3) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memotivasi pengikut mereka untuk menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menempuh tindakan perbaikan, dan menghindari adanya pembuatan keputusan yang akan diambil.

4) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan dan mengartikulasi visi yang realistis, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan keterampilan, bakat dan sumberdaya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, dapat memberikan komitmen ke tempat kerja dan dapat menghasilkan kualitas

organisasi yang unggul. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas tersendiri dalam melakukan pekerjaannya, yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi ke orang lain, kemudian dapat mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

2.2 Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005:63) menyebutkan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Penerapan gaya kepemimpinan tergantung pada situasi dan karakteristik dari orang-orang yang bekerja pada lembaga atau organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dikatakan baik dan hasilnya memuaskan jika digunakan selalu dalam kesempatan kerja. Penggunaan gaya kepemimpinan tergantung kesiapan para pegawai menerima tugas dan menyelesaikan semua tugasnya. Menurut Peter (2016) indikator kepemimpinan ada 4 yaitu:

1. Pengaruh Ideal

Pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang

sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar.

2. Motivasi yang menginspirasi

Pemimpin menginspirasi mereka melalui motivasi untuk menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan Intelektual

Pemimpin yang merangsang bawahan untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi

4. Pertimbangan yang diadaptasi

Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat serta mencoba untuk membantu bawahan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh melalui tantangan pribadi.

3. Pengawasan

6.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan kinerja merupakan salah satu pokok manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu kerja sama instansi atau organisasi agar berkesinambungan di suatu kegiatan dapat terjaga sehingga sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, selain itu pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dalam suatu

pekerjaan. Pengawasan juga sangat penting untuk mengawasi segala aktifitas kegiatan organisasi. Untuk memberi penjelasan tentang pentingnya pengawasan kerja bagi organisasi, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian menurut pendapat para ahli, yaitu:

1) Siagian (2015:135) menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2) Marnis (2009:345) mengemukakan bahwa pengawasan adalah proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui apakah kinerja actual sesuai dengan standard dan tujuan organisasional yang diharapkan dan pengertian pengawasan tersebut berarti mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan koreksi sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

3) Sedangkan menurut Situmorang (2004:21) pengawasan adalah sebagai usaha dan tindakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai.

4) Pendapat lain juga dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2013), bahwa pengawasan penemuan dan penerapan cara dan

peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka secara singkat definisi dari pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam melakukan pekerjaan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

6.2 Indikator Pengawasan

Adapun indicator pengawasan kerja menurut T. Hani Handoko (2013) , sebagai berikut:

1. Prosedur

Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

2. Standard

Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Ketelitian

Adanya pengukuran kerja pegawai

4. Pengukuran pekerjaan

Adanya evaluasi pekerjaan pegawai

5. Perbaikan

Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan.

C. Hubungan Antar Variabel

a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari skill namun juga dilihat dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Kepemimpinan yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003:127).

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2018) dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa variable kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Percetakan Dimas di Kota Malang, artinya baik atau tidaknya kinerja karyawan tergantung kepada gaya kepemimpinan dari pemimpin di perusahaan tersebut. Penelitian Irfan (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sukiswao (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi dilingkungan perusahaan atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya pengawasan adalah meningkatnya kinerja organisasi dan prestasi kerja karyawan. Sedangkan Bacal (2005:229) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan diawali dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat waktu dan sesuai dengan hasil yang ditentukan. Proses pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai mencapai kinerja yang sesuai dengan standard yang telah ditentukan organisasi. Pengawasan perlu dilaksanakan secara berkesinambungan untuk mengurangi munculnya kesalahan dan memperbaiki metode yang kurang efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Pitono (2018), menunjukkan bahwa semakin baik pengawasan yang telah ditetapkan organisasi atau instansi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Penelitian Suharizza (2013) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara

pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Yuyun (2016) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan ingin mencapai tujuan yang diharapkan, dalam mencapai tujuan tersebut perlu adanya pemimpin dengan sifat yang dapat mempengaruhi bawahannya. Apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya, maka tujuan organisasi tersebut dapat tercapai sesuai yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dapat dicapainya.

Penelitian Aprilina (2012) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Adanya pengawasan secara langsung, tidak langsung dan preventif dapat memudahkan pimpinan mengevaluasi kekurangan kinerja karyawan di dalam organisasi. Tery (2006 : 395) pengawasan akan menjadi lebih efektif apabila gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi, agar pihak yang mengawasi dan diawasi sama-sama tidak merasa tertekan sehingga baik bawahan maupun atasan dapat selalu menjalin

komunikasi yang baik dan dapat diterima oleh kedua belah pihak, dan pada akhirnya bawahan akan senantiasa bekerja sesuai dengan peraturan yang ada di organisasi.

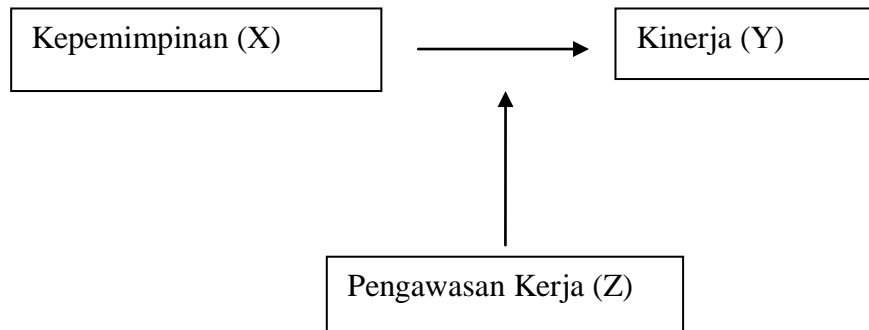
D. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, serta hubungan pengawasan kerja dengan kinerja pegawai seperti penjelasan Robbins (2006) bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja melalui faktor-faktor kinerja diantaranya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu.

Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari skill tetapi juga dilihat dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan yang menguntungkan suatu organisasi. Indikator kepemimpinan transformasional diantaranya pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan yang diadaptasi Bass dalam (Peter, 2016).

Standard utama dalam meningkatkan kinerja salah satunya dengan pengawasan kerja dalam menilai kerja karyawan baik dari prosedur, standard, ketelitian, pengukuran pekerjaan dan perbaikan Handoko (2013).

Kerangka Hubungan Kepemimpinan, Pengawasan, dan Kinerja



E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang (Sugiyono, 2009). Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan diatas, perumusan hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1 : kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Rivai (2014) kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi bawahan lain untuk selalu memperbaiki mutu kerja nya. Apabila kepemimpinan baik, kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Hardian (2015) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan

berpengaruh positif terhadap kinerja, hal ini dapat dikatakan apabila kepemimpinan baik maka kinerja akan semakin tinggi.

Jamaludin (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menjelaskan bahwa jika kepemimpinan baik maka kinerja karyawan semakin tinggi dan jika sebaliknya gaya kepemimpinan buruk maka kinerja karyawan akan menurun.

H2: kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengindari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam melakukan pekerjaan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya pengawasan adalah meningkatnya kinerja organisasi dan prestasi kerja pegawai. Apabila gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja baik maka kinerja pegawai semakin tinggi. Adapun penelitian dari Averus (2018) yang mengatakan bahwa kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Desi (2018) menemukan bahwa kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu berarti bahwa jika kepemimpinan dan pengawasan baik, maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan.

Sami'an (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kerata Api Indonesia (Persero).

H3: Pengawasan memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada nya (Mangkunegara, 2013). Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan diantara nya dengan memperhatikan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan factor yang mempengaruhi karyawan yaitu pengawasan. Menurut Siagian (2015) yang menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Adapun penelitian terdahulu oleh Zahra (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.